

■ 卓越班组长管理技能提升(五天版)

【课程背景】

“基础不牢，地动山摇”，班组是企业的细胞，班组长战斗在企业管理的第一线，号称“兵头将尾”，班组长八小时盯在现场，第一个发现问题，第一个分析问题解决问题，“官职”虽小，因而班组长管理素质的高低，直接影响着产品质量，安全生产与员工士气，直接关系到企业经营的成败，因此班组建设具有特殊的重要性，

三流企业看高层，二流企业看中层，一流企业看班组长！

【课程收益】

- 明确一线班组长所必备的素质能力。
- 掌握班组长高效团队打造的思路与工具运用
- 掌握班组长如何与上级，平级，下属的有效沟通的技巧与方法
- 掌握班组长如何设定班组目标，如何分解班组目标与计划有效实施的工具方法
- 掌握班组长人员管理的思路与方法，如何有效激励员工达到效率最大化
- 掌握工作教导与辅导员工的技巧，提高员工技能，提升执行力
- 掌握分析和解决问题的技巧与步骤。

【课程对象】

车间主任，班组长，线长，拉长，储备干部，优秀员工等

【课程时长】

5天（6小时/天）

【课程老师】

郭涛老师

【课程方式】

50%理论+40%案例演练+10%点评总结

【课程大纲】

一、班组长职责与工作知识

案例导入:牛肉拉面的故事

1、班组长的角色定位与职责（企业组织模型图）

- 企业组织纵向管理层次
- 班组长代表的三个立场
- 班组长的重要作用

2、成功班组长的能力要素

视频案例：亮剑片段

3、班组长与企业间的关系

- 国家—企业—平台—个人—价值

视频案例：乔家大院片段

4、管理的五项职能（计划书、业务特点分析表）

案例：西游记案例

二、班组长高效团队打造与执行力提升

1、执行力的艺术（目标分解表、时间计划表、进度跟踪表）

案例：买土豆

- 执行力的三个层次
- 执行力不佳的通病
- 执行力不佳的八大原因
- 执行力管理者要做的七件事
- 如何用科学的方法保证执行
- 提升执行力的四大有效方法

案例：某班组执行力提升方案

- 如何与下属双赢

案例：王班长的“两招”

- 机智的船长

2、营造“无敌”团队（性格测试表）

- 体味团队与团队角色分类

案例：唐僧团队

- 成功团队的特征

案例：狼群战术—声东击西

- 团队类型与团队形成的层次

案例演练：海上遇险

- 如何做一名优秀的团队领导
- 如何建立与班组成员间的信任

案例：士为知己者死

- 七种有代表性的领导风格
- 如何与团队中的人相处

案例：照照镜子看看你像谁

- 带领你的团队面对变革
- 案例：现在的班长真不好干

3、班组团队凝聚力与荣誉感塑造

- 凝聚产生力量，团结诞生兴旺

视频案例分析：如何打造狼性团队/士兵突击

- 建立归属感
- 案例演例：性格测试
- 凝聚力强的团队要做到

案例分析：苏武牧羊

视频案例：川军片段

- 视频案例：天下无贼片段
- 什么是团队荣誉感

案例分析：中国女排

- 怎样获得荣誉
- 团队荣誉感在职场中的体现
- 荣誉相关元素—忠诚/信念/敬业/竞争

三、班组长之高效沟通技巧训练

- 案例导入：墨子的故事

1、认识沟通

- 沟通定义与要素
- 沟通的目的
- 案例：宾馆案例，艾森豪威尔案例
- 沟通的基本点—心态/关心/主动

案例：买书，酒店，排队案例

- 沟通的双向性

视频案例：家有喜事片段

- 沟通的障碍

案例：李世民案例

- 沟通的三种方式

视频案例：荣天片段

- 有效沟通的三行为

课堂演练：听与说

2、如何与上级相处

视频案例：狄仁杰片段

- 与上司相处三要素

课堂演练：“迷路”

- 如何向上司汇报工作

视频案例：历史转折中的邓小平片段

3、同级之间扯皮的根源在哪

视频案例：分粮片段

- 水平沟通的要点
- 处理同级关系的五大原则
- 同事间合作“四要四不要”

4、学会如何与下属相处

- 与下属相处的四大法则

视频案例：三朵片段

- 与下属有效沟通的三要点

5、六种使他人喜欢你的方法

四、班组长目标管理

案例导入：哈弗目标调查

1、目标管理概念

- 目标定义
- 班组目标管理思路

案例：某企业班组目标一览表

2、目标管理的程序（分层管理看板）

- 目标管理三大阶段
- 目标管理的过程—三个共同
- 目标管理的程序

案例：如何有效做到共同控制

3、目标设定与分解

- 目标设定的过程—三步法
- 目标设定的十个步骤

- 目标设定的 SMART 原则

案例演练：用 SMART 原则审核本月目标

- 6W3H 法分析细化目标

4、如何为下属制定目标（目标分解表、目标卡）

案例：某企业目标分解表

- 目标分解—建立目标体系图
- 目标分解—目标展开与目标沟通

案例演练：如何分解班组目标

5、班组目标实施（班组目标看板）

案例：某企业班组目标实施案例

五、班组长人员管理

讨论：班组人员存在的主要问题有哪些？

- 1、员工的十大不足
- 2、班组人员管理的原则与方法
 - 5 原则
 - 2 方法

案例：全同问题出在哪 能力与意愿模型

3、五种气质员工管理应对方法

视频案例：鲜花朵朵片段

案例讨论：如何管理五种气质不同的员工

4、新员工三个“三”管理

案例讨论：如何管好新员工，留住新员工？

5、如何培训新员工（四阶段法、作业分解表）

案例:为什么出事故

- 员工培训四阶段法
- 新员工培训具体内容

6、班组长要面对的 10 大“人”的管理难题

7、班组长常用激励方式（需求模型）

案例分析：警觉性试验给我们的启示

案例讨论：为什么士气低落

案例讨论：你会激励人吗？

- 需求—动机—行为之马斯诺需求

案例分析：从唐僧团队看人的需求与行为

- 因人而异—有效激励两大基本要求

案例分析：猴子试验

- 激励方法

讨论：我们需要掌握哪些激励的方法

案例分析：某日企班组激励方法

- 班组激励的常用方式

案例分析：刘邦与诸葛亮

案例分析：某日企情感激励方法

六、班组长工作教导管理

讨论：员工为什么做不好

1、为什么要进行工作教导

2、工作教导的时机

- 物有关的

- 人有关的

3、两种错误的教导方法

- 仅用口授

- 仅用演示

案例演练：折纸

4、正确的工作教导四步法（作业分解表、教导记录表、作业标准表）

- 准备阶段

- 传授阶段

- 试做阶段

- 考验阶段

案例演练：四步法教导法(结合企业产品演练)

5、工作教导方法自我反省

6、有效教导的方法

七、班组长问题分析与解决

案例导入：从一只鸡蛋你会想到什么

1、管理的本质—PDCA/SDCA

案例：红烧肉故事

2、问题定义，类型与层次问题定义（问题模型图）

- 问题的三种类型

- 问题的三个层次

- 问题层次界定标准

- 不同问题层次实施改善对应的工具

- 课题改善管理思路与注意点

3、课题/问题的来源（日常管理表）

- 公司战略

- VSM图

- 日常管理 VSM 图

4、课题类型与选择的标准（问题解决模型）

- 课题类型—问题解决型/创新型
- 选择的标准--趋势/效益/可行性

5、问题解决方法

- 管理方式与工作方式
- 解决问题的整体图
- 解决问题的思维原则

案例分析：中国护士与美国护士配错药

6、问题意识提升的六大手法（问题收集表）

案例：瞎子摸象

7、问题解决的具体步骤（问题分析解决表）

- 明确问题
- 分解问题
- 设定目标
- 把握真因

现场游戏：寻宝游戏

- 制定对策

- 实施对策
- 评价结果与过程
- 巩固成果与总结

案例：某日资企业问题分析解决案例

总结，答疑